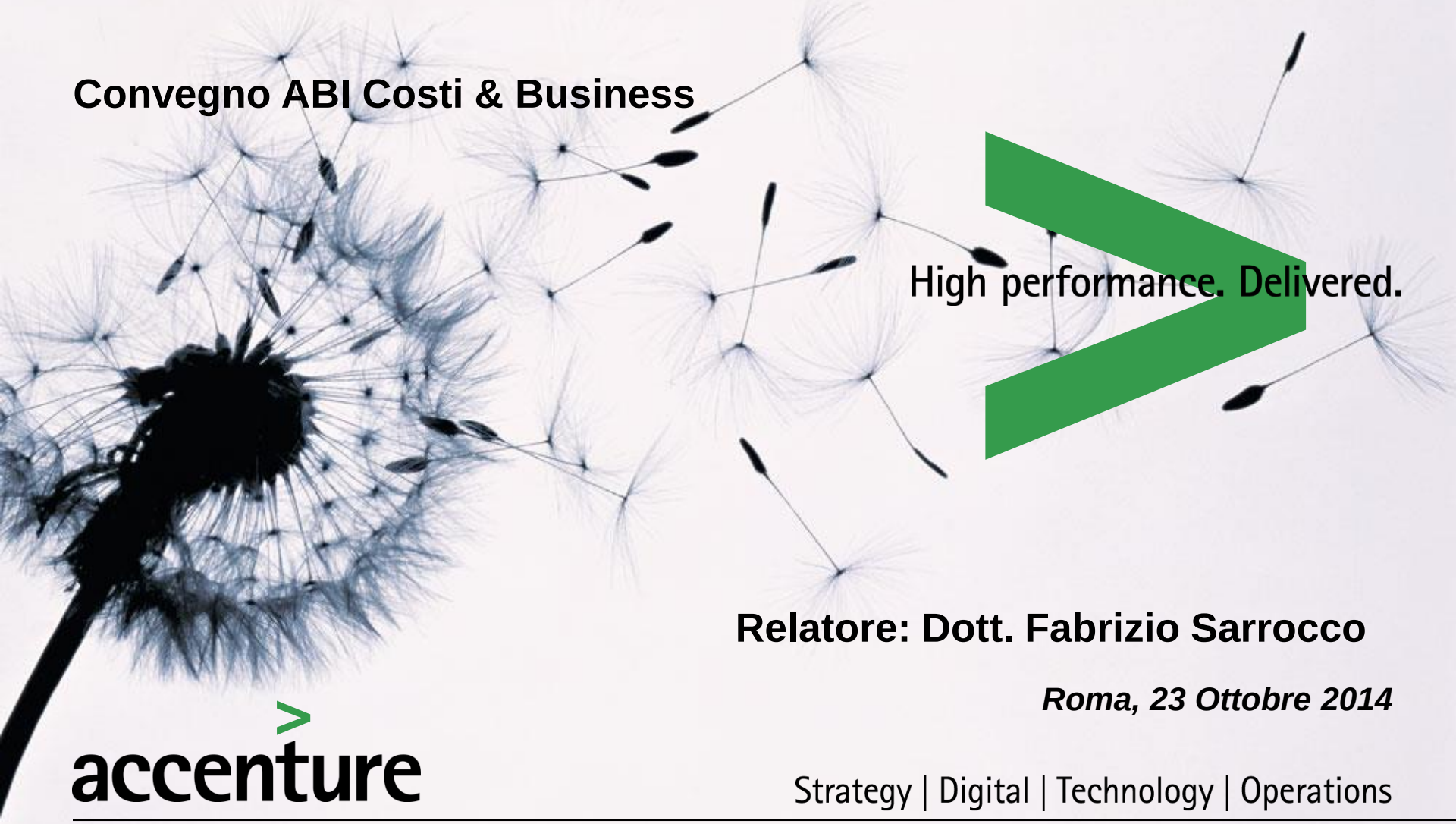
Integrare la gestione dei costi nella misurazione della redditività

Convegno ABI Costi & Business



High performance. Delivered.

Relatore: Dott. Fabrizio Sarrocco

Roma, 23 Ottobre 2014

accenture

Strategy | Digital | Technology | Operations

La stagnazione dei ricavi ha obbligato le banche a lavorare sul fronte dei costi. E' il momento di mettere al servizio della crescita le logiche di cost discipline attivate negli ultimi anni...

Riattivare la crescita a partire dal Cost Management

Le azioni sui costi degli ultimi anni ...

- Interventi di **Cost Reduction** verticali per eliminare la spesa improduttiva e le inefficienze

- Messa a terra di programmi end-to-end di **Cost Governance** (es.: attivazione strutture dedicate al Cost Management, revisione dei processi, svecchiamento parco applicativo)

- Maggiore attenzione alla **cultura del Cost Management**, in ottica di responsabilizzazione verso il consumo delle risorse

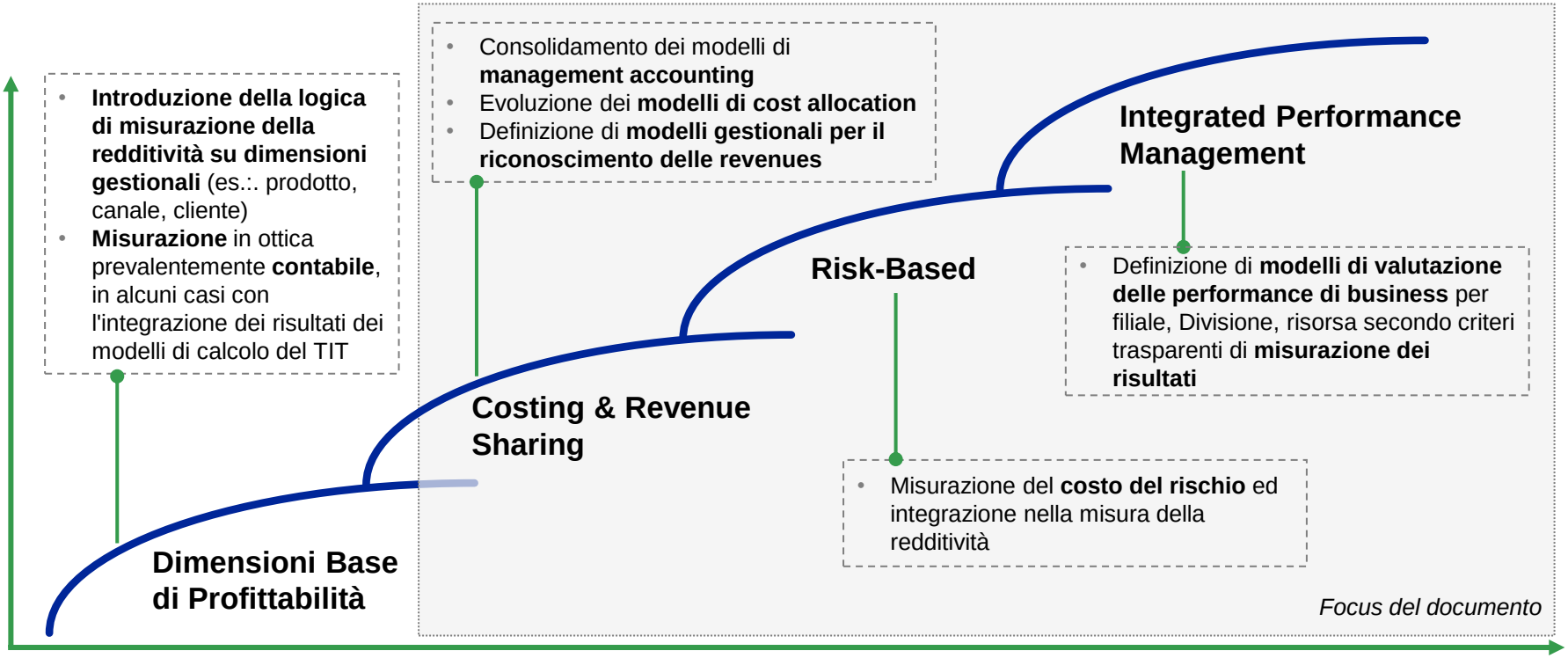
... e quello che rimane da fare

Integrare pienamente i costi nei modelli di valutazione delle performance per tradurre il loro potenziale informativo in decisioni aziendali in grado di impattare il modello operativo aziendale e stimolare la crescita

Copyright © 2014 Accenture All rights reserved.

...analizzando in modo organico costi, ricavi e rischi per assumere decisioni strategiche consapevoli basate sulla reale redditività generata dalle diverse dimensioni aziendali

Modello di Value Generation



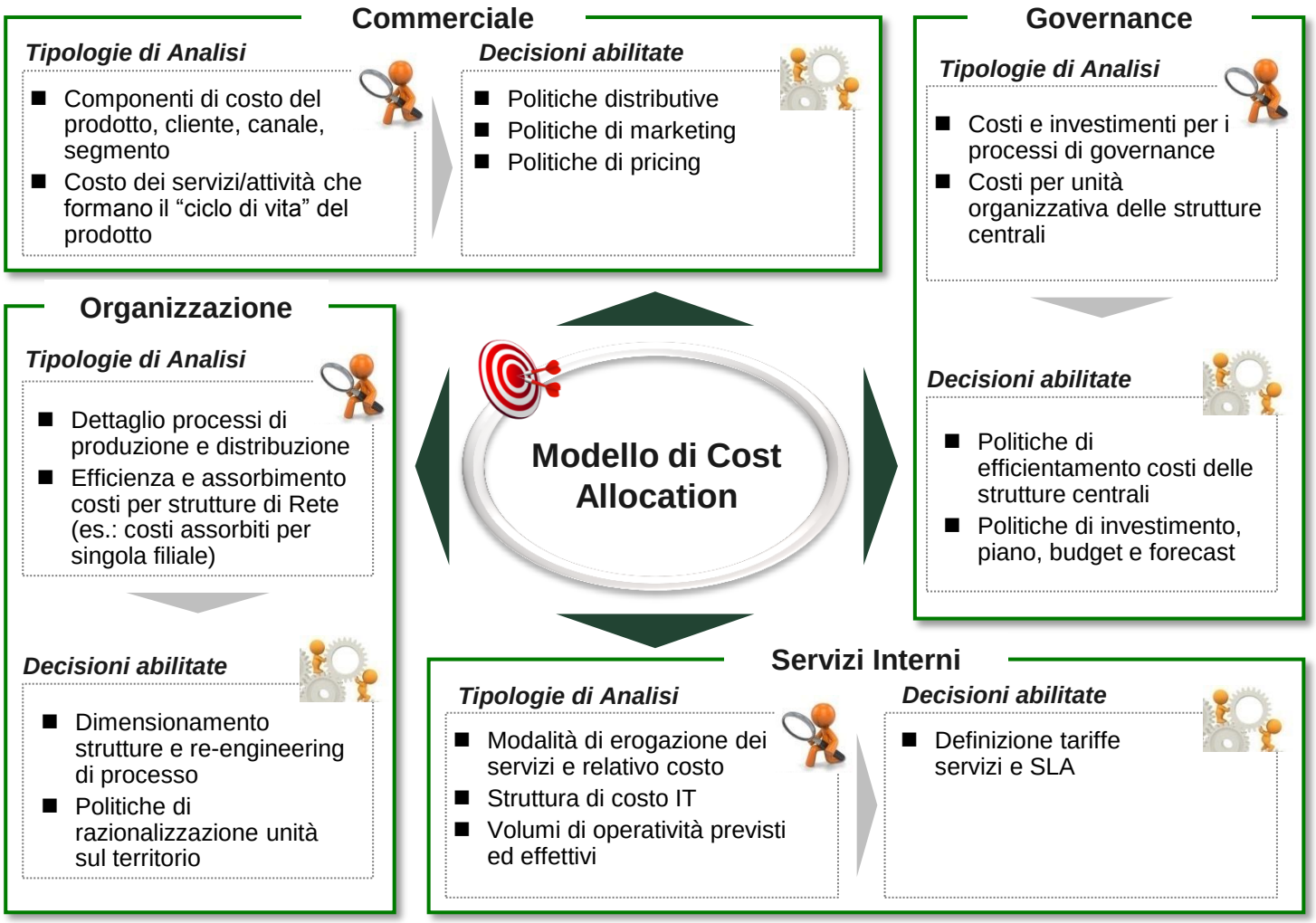
The Building Blocks

Governance			
Controllo di Gestione	**Revenue Sharing**		**Performance Management**
Funds Transfer Pricing	**Cost Allocation**	**Capital Allocation**	**Balance Scorecard**
Contabilità Generale	**Contabilità Analitica**	**Risk Allocation**	**Budget & Forecasting**
Reporting			

Copyright © 2014 Accenture All rights reserved.

In questo contesto la Cost Allocation diventa un elemento chiave, dalla definizione delle strategie di pricing all'analisi dell'efficienza operativa e organizzativa ...

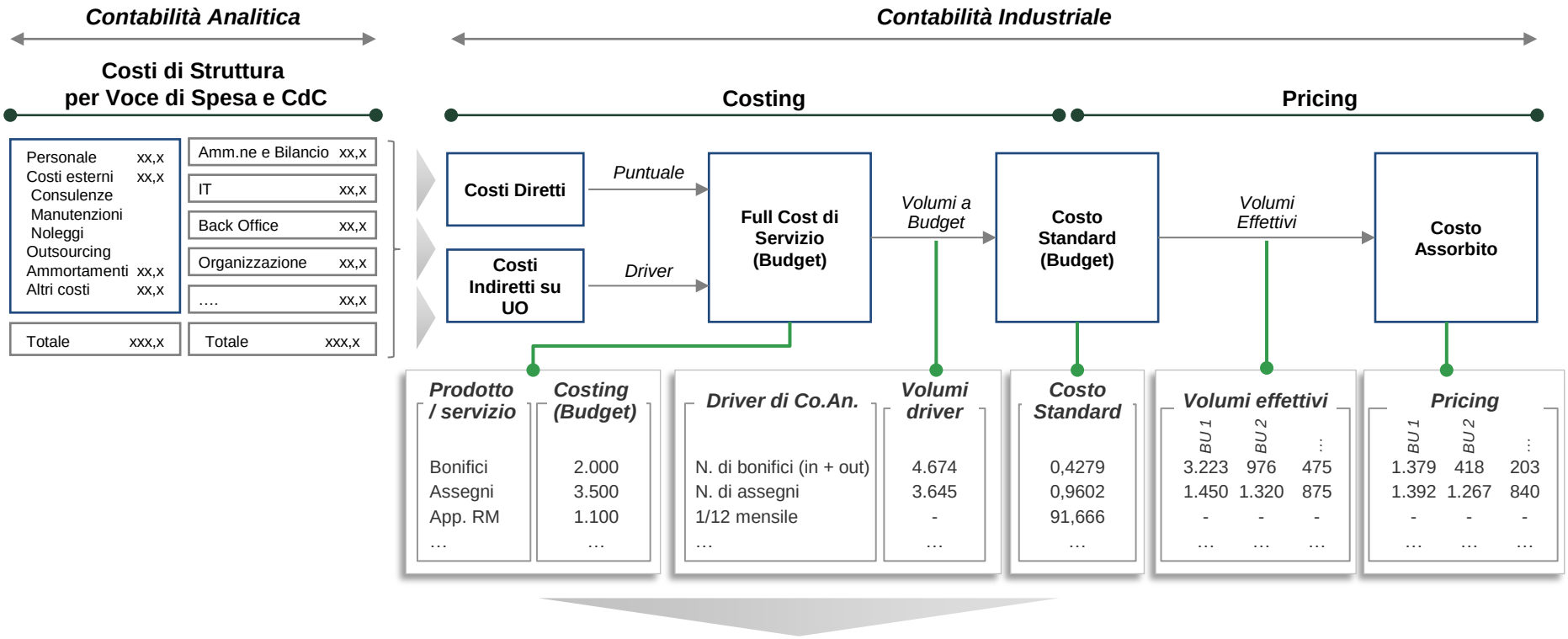
Modello di Cost Allocation: Analisi e Decisioni abilitate



Copyright © 2014 Accenture All rights reserved.

...attraverso l'utilizzo di modelli che partono dalla definizione del costo unitario dei servizi resi tra le diverse strutture aziendali per identificare parametri di efficienza operativa...

Le metriche di allocazione - il Modello a Costi Standard



- **Il modello fornisce il calcolo del "delta di efficienza" fra quanto già allocato per Unità Organizzativa e quanto consuntivato**
- **L'analisi del delta può essere utilizzata a fini di solo monitoraggio (es.: ripartizione proporzionale) oppure per guidare scelte strategiche relative all'organizzazione interna, alle modalità di erogazione dei servizi e al pricing**

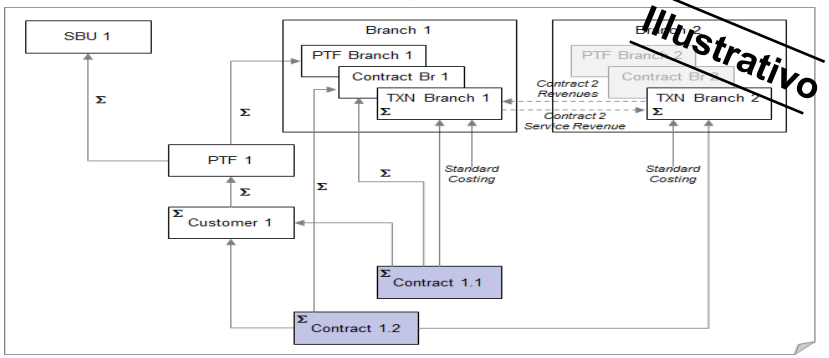
Copyright © 2014 Accenture All rights reserved.

...che si possono logicamente applicare anche per mappare e prezzare le relazioni tra Business Unit sul fronte del riconoscimento dei ricavi…

Modalità di Applicazione al Revenue Sharing

Mappatura delle relazioni nella fase di generazione delle revenues

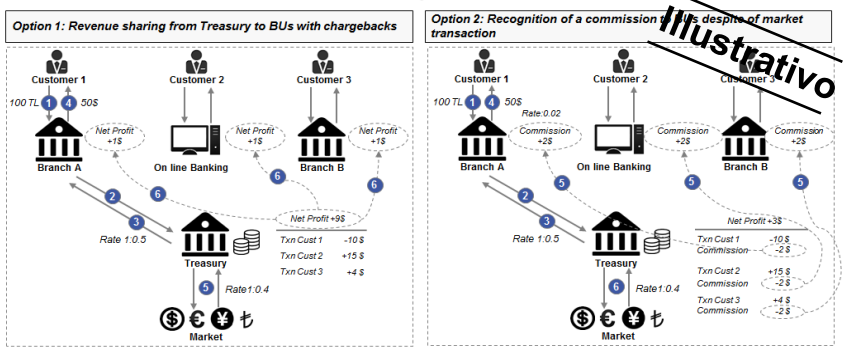
Relationship-driven	Contract-driven
▪ Le revenues sono assegnate al **portafoglio/gestore che ha sviluppato la relazione con il cliente**	▪ Le revenues sono assegnate al portafoglio/gestore **nella filiale dove è stato stipulato il contratto**
⊕ Riconoscimento della relazione	⊕ Riconoscimento del servizio fornito al cliente
⊕ Assunzione del profilo di rischio del cliente	⊕ Incentivo all'acquisition e alla vendita a prescindere dall'ownership di portafoglio
⊕ Coerenza con i modelli di CRM	⊖ Possibile generazione di comportamenti indesiderati fra gestori
⊖ Assenza incentivi a servire clienti di altri ptf/filiali	



Analisi di prodotto Acquisition e Gestione Cliente

Esempio

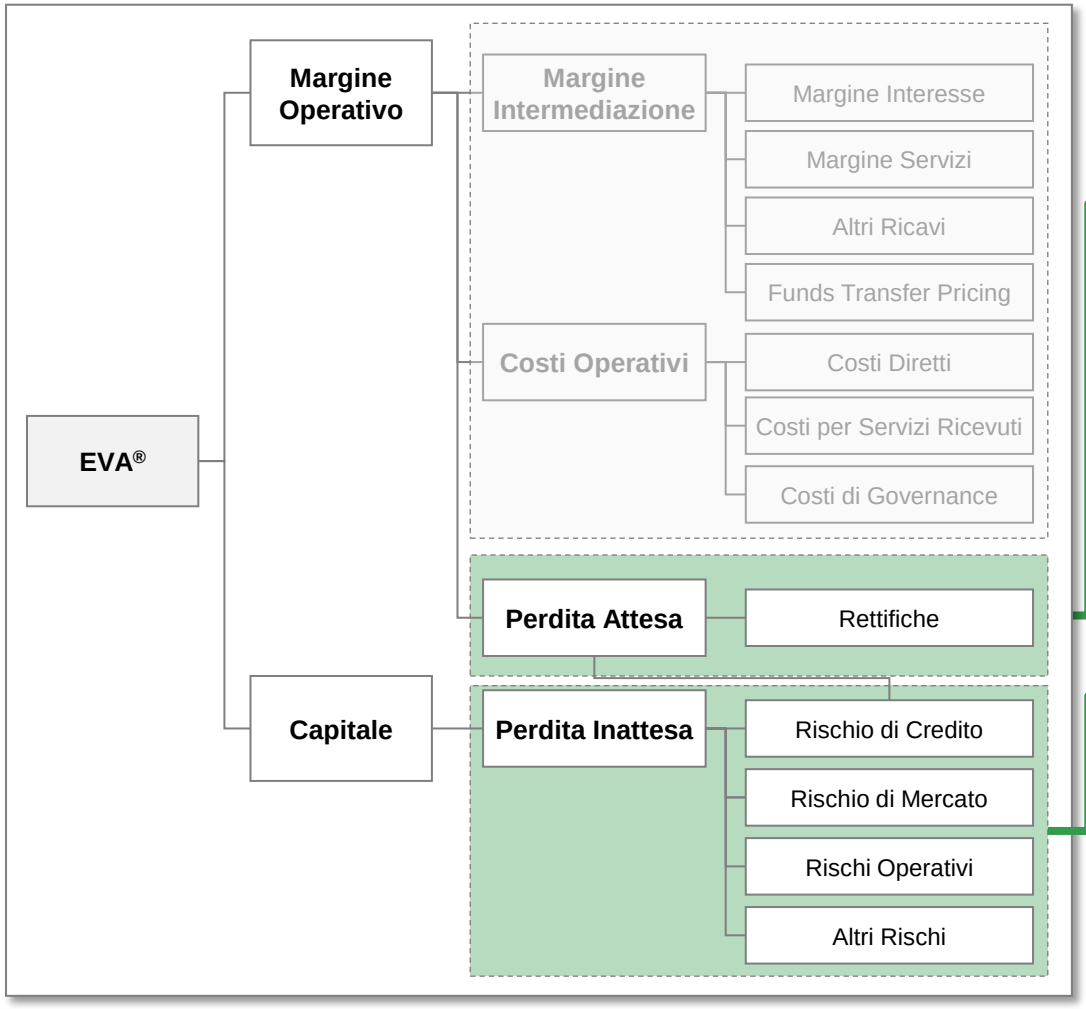
Descrizione Applicazione	Revenue Sharing
▪ **Mutui residenziali**: Il Retail beneficia di revenues addizionali riconosciute dal Commercial legate all'erogazione di mutui a tasso ridotto, a fronte di accordi commerciali ad-hoc stipulati dalla Banca con aziende di costruzione edilizia	Commercial ↓↑ Retail
▪ **Cambio Valuta**: Il profitto realizzato dalla Tesoreria per operazioni di cambio valuta richieste da clientela retail viene condiviso con la BU Retail in forma di commissione fissa o proporzionale	Tesoreria ↓↑ Retail
▪ **Erogazione stipendi personale**: La BU Commercial beneficia di parte delle revenues realizzate con l'erogazione di bonifici massivi per il pagamento stipendi e dall'eventuale correlata acquisition di clientela retail	Commercial ↓↑ Retail



Copyright © 2014 Accenture All rights reserved.

... completando l'analisi di redditività attraverso l'introduzione del rischio come costo potenziale da gestire sia in termini di rettifiche di valore che in termini di costo del capitale allocato / assorbito

Costo del Rischio e modelli Value generation



RETTIFICHE

1. **Perdita attesa da Rischio di Credito***
   - PD * EAD * LGD
2. **Adjustment in base al profilo di rischio**
   - Valutazione **analitica** su portafoglio ***non performing***, applicando valori di benchmark e da modelli interni, con possibilità di modifica da parte del credit/risk manager
   - Valutazione **collettiva** su portafoglio ***performing*** applicando valori di benchmark e da modelli interni

DOTAZIONE E COSTO DEL CAPITALE

1. **Capitale a copertura Rischio di Credito**
   - Basato sulle caratteristiche della controparte, nonché di prodotto e durata
2. **Capitale a copertura Rischio di Mercato**
   - *Value at Risk* (VAR)
3. **Capitale a copertura Rischio Operativo**
   - Copertura delle perdite operative (frodi, disfunzioni di processo/ sistemi IT, disastri naturali, etc.) in coerenza col modello di calcolo adottato dalla Banca (BIA, TSA, AMA)
4. **Capitale a copertura Altri Rischi (es. Liquidità, Tasso di Interesse)**
   - Modelli *"ad-hoc"*

* Esplicitata soltanto la componente di Rischio di Credito data la sua rilevanza rispetto alle altre componenti di rischio

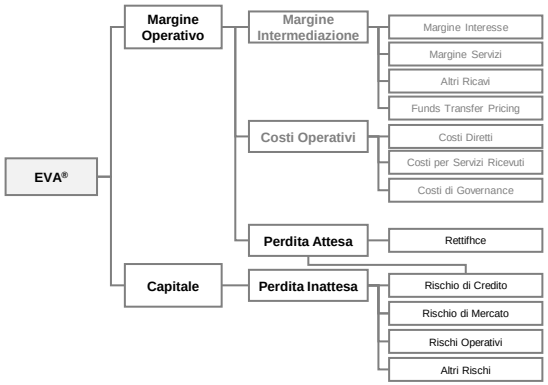
Copyright © 2014 Accenture All rights reserved.

L’analisi puntuale delle determinanti alla base del valore generato rappresenta un punto di partenza per affrontare in modo consapevole le prossime sfide ...

Analisi del Valore: Determinanti, Stato dell’Arte, Prossime Sfide

Oggi — *Domani* — *?*

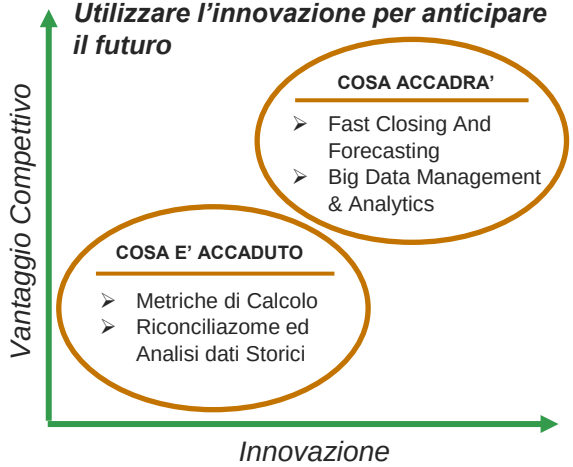
ANALISI



DISTRIBUZIONE

- Disponibilità completa dei dati Real Time
- Massima capacità di interattività, data discovery e navigazione
- Lettura in Multidevice (PC, Tablet, Smartphone)

ANTICIPAZIONE



COSTI & BUSINESS 2015

Copyright © 2014 Accenture All rights reserved.

... che iniziano dalla capacità di accelerare i processi distributivi delle informazioni massimizzandone la fruibilità e l'efficacia

Innovare le distribuzione delle informazioni per renderle più efficaci

Tempo

- Utilizzo di dati **real time** per avere sempre l'ultimo aggiornamento sull'andamento delle performance ed il monitoraggio dei KPI critici

Disponibilità

- **Totale dematerializzazione** del reporting per avere accesso alle informazioni sempre e dovunque su diversi tipi di device (es.: tablet, pc, smartphone)

Efficacia

- Utilizzo di **modalità rappresentative innovative** (e.g.: infographic, grafici interattivi, data discovery)

Analisi

- Disponibilità di dati ed elaborazione di modelli utili ad analizzare le **dinamiche causa-effetto** e fare **analisi predittive**

Demo

Demo

Copyright © 2014 Accenture All rights reserved.